

Toptalente richtig locken

Es gehört zu den größten Sehnsüchten vieler Entscheidungsträger, die besten Talente ins Unternehmen locken zu können. Doch dafür ist die Mehrheit der deutschen Firmen gar nicht gerüstet, denn ihr Auswahlprozess befindet sich in einem erbärmlichen Zustand. Der Recruiting-Alltag sieht so aus: In Assessment Centern werden Bewerber in künstlichen Laborsituationen zwei Tage „gegrillt“, um ihre Belastbarkeit einzuschätzen; dabei geht es fast ausschließlich um kognitive und fachliche Fertigkeiten. Die Verteilung von Fragemöglichkeiten zwischen Unternehmen und Bewerber liegt bei neunzig zu zehn. An Interviewpartnern für die Bewerber mangelt es nicht, nur diejenigen aus dem zukünftigen direkten Arbeitsumfeld fehlen als Gesprächspartner.

Ein Dax-30-Konzern rühmt sich der Effizienz seines Auswahlprozesses, in dem Bewerber Online-Interviews mit einer Computerstimme führen. Vermutlich soll die später zu erwartende Anonymität im Konzernalltag bereits in der Auswahl illustriert werden.

Wir müssen diese Praxis kernsanieren. Dies sind die wichtigsten Elemente:

1. Einstellungen einstellen. Hierauf kommt es primär an, insbesondere bei Führungsaufgaben. Suchen Sie Menschen mit starkem Veränderungswillen, weil Ihre Organisation wie in Stein gemeißelt scheint und nicht vor Veränderungsbereitschaft strotzt? Menschen mit starkem Veränderungswillen zeichnen sich oftmals durch eine von innen kommende, geradezu notorische Neugier aus. Finden Sie also heraus, inwieweit Ihr Gegenüber in seinem Werdegang aus eigenem Antrieb Neues angegangen ist und welche Ergebnisse er dabei erzielt hat. Entwickeln Sie ein Gefühl dafür, ob es sich hierbei um ein einmaliges Ereignis han-

deltete oder ob Ihr Gesprächspartner grundsätzlich mit wachem Blick Entwicklungen rechts und links des Tagesgeschäftes wahrnimmt. Wie wissbegierig ist er? Wie weit ist der Wunsch, auszuprobieren und zu testen, trotz aller Alltagsroutinen, noch ausgeprägt? Wie stark ist das Verlangen, Erkenntnisse zu gewinnen, die stärker im Verborgenen liegen und nicht gegoogelt werden können?

2. Eine Bewerbung in beide Richtungen etablieren. Stellen Sie dabei Ihr Unternehmen bzw. den Verantwortungsbereich ausgewogen dar, mit allen Stärken und Herausforderungen. Gerade leistungsbereite Menschen lechzen nach dieser Form von Glaubwürdigkeit. Lassen Sie also das kilogrammschwere Organisationshandbuch genauso im Schrank wie die Hochglanzbroschüre aus der Kommunikationsabteilung. Öffnen Sie stattdessen die Türen Ihrer Büros, damit die Bewerber Fragen stellen können, vor allem an die möglichen Kollegen. Nach zwei bis drei Stunden beantworten die Bewerber drei Fragen: Was habe ich wahrgenommen? Was finde ich gut und nicht gut? Mehr können Sie über den Einzelnen nicht lernen - und über Ihre Firma auch nicht.

3. Keine faulen Kompromisse eingehen - im Zweifel entscheiden Sie sich gegen den Kandidaten. Voluminöse Entwicklungsmaßnahmen, Trainingsprogramme, Versetzungen innerhalb des Unternehmens und schließlich nach Jahren doch kostspielige Trennungen haben genau hier ihre Wurzel - im „Wird schon gutgehen“ der gängigen Auswahlpraxis.

Das Recruiting in Unternehmen muss kernsaniiert werden, fordert **Torsten Schumacher**.



Der Autor ist Berater und schreibt im Wechsel mit Markus Baumanns regelmäßig auf dieser Seite.

Sie erreichen ihn unter:

gastautor@handelsblatt.com